

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDREI DALL'AGNOL

QUALIFICAÇÃO DE PARCEIROS E FORNECEDORES DE SERVIÇOS

CURITIBA

2012

ANDREI DALL'AGNOL

QUALIFICAÇÃO DE PARCEIROS E FORNECEDORES DE SERVIÇOS

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de MBA em Gestão da Qualidade do Departamento de Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Roberto Cervi

CURITIBA
2012
QUALIFICAÇÃO DE PARCEIROS E FORNECEDORES DE SERVIÇOS

¹Andrei Dall’Agnol

²Roberto Cervi

RESUMO

A qualificação de fornecedores está entre as principais ferramentas de gestão da qualidade atualmente e o seu uso é imprescindível para empresas que necessitam atuar em atividades de alta competitividade. Desta maneira este estudo busca demonstrar a qualificação de fornecedores e parceiros como uma estratégia que as empresas buscam para manter a sua qualidade de atendimento, através de uma aliança estratégica, independente de quem está fornecendo o serviço ou produto. Para tanto, a proposta tem como base de estudo uma empresa prestadora de serviços no ramo de tratamento fitossanitário e quarentenário de grãos armazenados em que eram feitos apenas contratos informais sem qualificação dos fornecedores. Foi utilizada de uma metodologia com abordagem qualitativa e objetivo exploratório. Como resultado final, ficou evidenciado a necessidade de qualificar os fornecedores através de visitas técnicas e análise documental e principalmente definir com antecedência os requisitos a serem avaliados.

Palavras chave: Qualificação de fornecedores, parceria, aliança estratégica;

1. INTRODUÇÃO

Desde o surgimento das primeiras noções de qualidade, muitas definições e conceitos passaram à medida que o tema foi evoluindo para os tempos atuais. Nestas várias evoluções, mais recentemente, com o surgimento do modelo de Gestão para Qualidade Total ou *Total Quality Management* entende-se que o conceito enfatiza o gerenciamento estratégico da qualidade, o qual engloba todos os *stakeholders*, isto é, fornecedores, parceiros, distribuidores, comunidade e demais agentes da cadeia a qual a empresa está inserida e não somente a satisfação do cliente final.

¹ Formado em Agronomia pela Universidade Federal do Paraná

² Professor Orientador, Mestre em Engenharia da Produção, professor de graduação e pós-graduação.

Desta forma, todo ambiente seja interno ou externo à organização deve ser considerado no momento de buscar alternativas de vantagem competitiva e melhoria contínua num processo de gestão da qualidade, incluindo possíveis parceiros e aliados, sejam eles do mesmo setor ou não.

Em virtude do crescente aumento dos negócios globais e cenário atual de elevada competitividade as empresas necessitam de alternativas para obterem vantagem competitiva e melhoria de qualidade em seus processos produtivos e de serviços e, os movimentos de alianças, parcerias e fusões, estão se tornando cada vez mais uma saída para a diversificação e uma grande oportunidade de ganho de posição no competitivo mercado nacional e internacional.

Antes de se iniciar um processo de parceria é fundamental que sejam avaliadas e identificadas empresas que possam atender os objetivos propostos de forma a garantir a qualidade e também que os custos sejam viáveis e justificáveis.

Desta forma verifica-se que seja imprescindível a avaliação de todos os aspectos físicos, estruturais, financeiros e de recursos humanos inerentes aos serviços que serão prestados pelo parceiro, buscado adequá-lo ao conjunto de requisitos e critérios que servirão de orientação para a manutenção da qualidade dos serviços da contratante.

Este artigo visa identificar os principais critérios necessários para o estabelecimento de parceria e contratação de empresas do ramo de tratamento fitossanitário e quarentenário de grãos armazenados, a fim de garantir que as mesmas atendam às necessidades da contratante, de forma a manterem a qualidade de serviços oferecidos aos clientes.

1.1. PROBLEMA

Baixa qualidade de serviços devido à falta de qualificação das empresas parceiras.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Definir requisitos para avaliação e pré-qualificação de empresas para prestação de serviços de tratamento fitossanitário em grãos armazenados de forma terceirizada.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a importância da qualificação de parceiros fornecedores.
- Definir requisitos para avaliação de parceiros fornecedores.
- Analisar a parceria e aliança estratégica como ferramenta de qualidade

2. REVISÃO DE LITERATURA

O setor de serviços é extremamente competitivo e, as empresas devem buscar ao máximo atender aos clientes com qualidade superior aos demais, buscando parcerias e fornecedores que atuem de forma semelhante à sua, através da melhoria contínua com gestão da qualidade e planejamento estratégico.

No cenário empresarial atual, as empresas, independente do porte, buscam estratégias para se diferenciarem dos concorrentes a fim de se manterem vivas no mercado. Vários sistemas de gestão, metodologias e planos de administração são estudados, testados e usados amplamente. É fato que, a gestão da qualidade está entre os principais e, suas várias ferramentas oferecem aos gestores ótimos recursos, que se bem aplicados, permitem alavancar o sucesso de uma empresa.

Nesse sentido, o processo de avaliação e qualificação de um parceiro ou fornecedor, visando criar o melhor relacionamento de longo prazo e buscando a excelência operacional, faz parte do sistema de gestão e se faz necessário, a fim de reduzir os produtos não conformes e tornando as empresas mais competitivas.

2.1. Qualificação de fornecedores e parceiros

Saber por onde e como começar o processo de qualificação é um grande desafio dos gestores. Vários autores discorrem sobre teorias de como as corporações devem proceder. De fato, a maioria concorda que um bom começo é elencar as características ou elementos a serem analisados, ou seja, para se qualificar um fornecedor ou parceiro, a empresa precisa definir o que será avaliado, quais os pontos principais ou pontos críticos que afetam o produto final da empresa.

Segundo Alvarez (1996) os principais itens a serem considerados na escolha dos fornecedores ou parceiros são a qualidade do produto ou serviço, a capacidade

instalada, a tecnologia empregada, o conceito de mercado, o relacionamento com os clientes e concorrentes, a situação econômico financeira, os preços praticados e também o interesse e vontade de constituir a parceria.

Para Oliveira (2003) não basta somente qualificar o fornecedor, é necessário também ajudá-lo a identificar e suprimir seus pontos fracos em nível de organização, incentivando a todo o momento para que o mesmo possa estar apto às constantes mudanças entre os competidores e que o mercado exige.

A relação entre contratado e contratante deve ser sempre dinâmica e de trocas de experiências e informações.

Kuchenbecker (2006) afirma que na qualificação e desenvolvimento de fornecedores, a empresa deve ter o intuito de formar uma base adequada de parceiros e fornecedores através de empenho desprendido em longo prazo para que ambos cheguem ao padrão de qualidade exigido, sendo que o objetivo é conquistar a qualidade total através da troca de experiências e valores entre ambas as partes para que os dois possam obter vantagem competitiva no mercado de atuação, a fim de crescerem juntos no mercado.

Kaibara (1998), citado em Oliveira (2006) afirma que em caso de novos fornecedores a abordagem deve ser feita através de visitas técnicas, recomendações de outras empresas e clientes e também pela aplicação de questionário e os principais pontos a serem vistos são: a estrutura da empresa em termos organizacionais; como são feitos os controles e planejamento de melhorias da qualidade; a estrutura física e todos os processos envolvidos; o corpo de funcionários da empresa e sua capacidade técnica; o poder de negociação perante o mercado e também a estrutura econômico financeira do parceiro fornecedor.

Torres (2008) considera confiável um fornecedor que possua um sistema de gestão da qualidade certificado por órgão regulador acreditado e define como pontos principais para qualificação de fornecedores a capacidade gerencial, o cumprimento das legislações vigentes, a capacidade financeira, a infraestrutura, o corpo técnico, a execução dos prazos determinados e também o histórico dos serviços prestados.

A parte documental e legal da empresa também deve ser verificada, conforme ressalva Macohin (2012), deve fazer parte do processo a solicitação de documentos

que ratifiquem a legalidade da empresa, bem como a capacidade técnica para exercer a atividade contratada. Desde contrato social vigente, passando por certidões jurídicas federais e inscrições municipais e estaduais, até mesmo histórico de anos anteriores e as instalações físicas devem ser criteriosamente avaliados.

Lewis (1997) pondera que além de aspectos técnicos ou de custo dos serviços e produtos, deve-se avaliar com maior valor a cultura organizacional da empresa e possíveis dificuldades de mudanças de comportamento quando esta é solicitada a efetuar processos de melhoria contínua e apresenta resistência por parte dos funcionários e diretoria.

Quando a empresa possui sistema de gestão implantado, um dos requisitos a ser atendido é o de aquisição de produto, sendo que a contratação de fornecedores está inserida neste item e, segundo a NBR ISO 9001, que considera:

A organização deve avaliar e selecionar fornecedores com base na sua capacidade em fornecer produto de acordo com os requisitos da organização. Critérios para seleção, avaliação e reavaliação devem ser estabelecidos. Devem ser mantidos registros dos resultados das avaliações e de quaisquer ações necessárias, oriundas da avaliação. (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2008).

O fornecedor pode ser tanto voltado para produtos como para serviços e, especificamente para empresas de serviços, através do planejamento e aliança estratégica, o fornecedor pode ser a própria mão de obra já existente, se tornando um importante parceiro de serviços (REZENDE, 2008).

Chiavenato (2004) complementa que no geral, em qualquer tipo de processo produtivo com o objetivo de obtenção de valor e criação de riquezas, é fundamental a participação de parceria para que o mesmo possa se tornar executável e duradouro e esta parceria pode vir de dentro ou de fora da organização. O autor considera o fornecedor como um parceiro e cita que o mesmo pode auxiliar em forma de prestação de serviços, fornecimento de tecnologias diferenciadas, equipamentos e materiais, além do fornecimento de imóveis para a locação do empreendimento.

A parceria pode ser entendida sob uma nova ótica de relacionamentos de negócios, onde a empresa que atuava limitadamente como fornecedora de produtos ou serviços passa a se tornar parte fundamental do processo, sendo considerada parte

societária e atuando em conjunto com o contratante em uma relação extremamente confiável e estabelecimento de sólida parceria (GIOSA, 2003).

2.2. Parceria como aliança estratégica

O setor de serviços, por ser bastante dinâmico, permite que uma empresa atue em diferentes regiões geográficas, mesmo que a mesma não tenha base no local da demanda. Os recursos físicos e financeiros podem ser um impeditivo para que isso ocorra, porém, através de parcerias e alianças estratégicas, essa barreira pode ser superada e, no longo prazo, se forem bem geridas, serão benéficas para ambas as empresas envolvidas.

O cenário empresarial está em constante mudança e frente ao mercado globalizado e extremamente exigente em termos políticos, econômicos, sociais e ambientais, cada vez mais os adversários se tornam mais agressivos, dificultando a sobrevivência dos demais, surgindo com inovações, obrigando as empresas a buscarem novas ideias e estratégias de gestão (COLTRO, 1996).

Destacado por Ferreira e Barcellos (2006) a aliança estratégica é uma parceria comercial que proporciona a interação recíproca e favorável dos conhecimentos tecnológicos, de qualidade e de produção e é determinada no momento em que 3 particularidades ocorrem ao mesmo tempo de forma conjunta, sendo estas a independência de cada empresa após a criação da parceria, a divisão dos benefícios desta parceria avaliando a performance das atividades propostas pelas empresas e, por último, a cooperação entre as empresas parceiras de forma contínua em setores decisivos e estratégicos.

O termo aliança estratégica pode ser definido segundo Lynch (1994) como a forma mais simples, direta e básica de cooperação empresarial, podendo possuir algumas variantes em forma de parcerias acionárias, alianças por franquias e ³*joint-ventures*, que pode ser entendida como uma nova empresa ou empreendimento

³ Fonte Pwc. Acesso em 18. ago.2012.

<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/relatorio-mea-junho-2012.pdf>

composto por dois ou mais sócios que continuam a manter suas operações de forma independente.

Segundo Dussauge e Garrette (1995, citado por Klotzle, 2002) a aliança é apenas um projeto de colaboração entre diferentes empresas rivais do mesmo ramo, mantendo a individualidade e independência de cada uma. Entretanto, conceitos que separam a definição de aliança em formal e informal são os mais difundidos. Já para Haagerdorn e Narula (1996, citado por Klotzle, 2002), existem modelos de alianças formais que envolvem participação acionária através de contratos legítimos de compra, aquisição ou *join-venture* e modelos informais sem participação acionária, com base apenas em acordos de parcerias e prestação de serviços independentes.

Para Simchi-Levy (2010) as alianças estratégicas são parcerias que possuem diferentes facetas visando sempre o longo prazo, onde se dividem tanto as premiações e lucros quanto os prejuízos e temeridades e, a aliança deve contribuir para agregar valor ao produto ou serviço, facilitar a entrada no mercado, solidificar as operações, acrescentar capacidade tecnológica, aprimorar o crescimento estratégico e organizacional, além de formar grandes potências financeiras e principalmente visar a manutenção da qualidade do produto ou serviço.

A parceria é uma relação interdependente entre a empresa e seu fornecedor e possui efeitos benéficos recíprocos, a fim de criar ganhos para os dois lados, fortalecendo o relacionamento para que os alvos sejam alcançados, tais como, promover os produtos e serviços, qualificar os colaboradores e trabalhar dentro das condições legais exigidas (LUCINDA, 2010).

A decisão de formar uma parceria ou aliança estratégica se dá principalmente pela competitividade de mercado em que a empresa necessita sobreviver e se manter no mínimo em igualdade perante os concorrentes, independente do setor de atuação.

Segundo Alcântara (1994, citado por Paladini, 1995), um dos principais motivos de formação de alianças estratégicas é a busca de maior qualidade dos serviços e produtos:

A competitividade do mercado exige níveis da qualidade que requerem recursos que muitas empresas, individualmente, não conseguem viabilizar. São exemplos destes recursos a qualificação do pessoal, desenvolvimento tecnológico, valores de investimentos, materiais muito específicos, equipamentos sofisticados, etc.

Segundo Alvarez (1996), quando se fala em parceria e terceirização de serviços, tem-se a qualidade como um dos quesitos principais para o sucesso do processo de parceria e, através da relação entre as partes tem-se como principal interesse o da adequação do parceiro para que satisfaça a necessidade dos clientes da mesma forma que a contratante tem como seu padrão de serviço, sendo que a qualidade e a terceirização se encontram no mesmo contexto e se inter-relacionam sem distinção, fundindo-se em um único conceito.

Nas áreas específicas de serviços, os responsáveis pela gestão da qualidade devem buscar esforços na obtenção de inovações e usar a criatividade para resolver as questões que vierem a surgir, dando prioridade à melhoria contínua, através de cursos de aprimoramento e treinamentos com amplitude em toda a organização, podendo incluir eventuais parceiros (PALADINI, 1995).

2. METODOLOGIA

Para realização deste trabalho, optou-se pela abordagem de natureza qualitativa através de pesquisa bibliográfica e objetivo exploratório em forma de estudo de caso. Através do levantamento bibliográfico foi possível identificar os principais assuntos e teorias referentes ao tema em questão.

A pesquisa de natureza qualitativa é explicada por Santos (2006):

A pesquisa qualitativa não tem a pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar, qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas pelo acadêmico através de aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado. Os mais usuais, no plano qualitativo, são a entrevista semi-estruturada, o estudo de caso e os grupos focais.

A empresa escolhida para o estudo é a empresa ALFA. Trata-se de uma multinacional prestadora de serviços em tratamentos fitossanitários de grãos armazenados e possui sua matriz no Brasil sediada na cidade de Santos – SP e filiais em Paranaguá, Itajaí e São Luis.

A ALFA nasceu de uma parceria entre uma multinacional argentina e uma empresa nacional sediada em Santos. Para ampliar seu mercado, a empresa argentina

viu a necessidade de encontrar prestadores de serviços para realizar suas operações no Brasil de forma terceirizada e, encontrou na ALFA a parceira ideal, com pensamentos e gestão semelhante à sua, dando início à fusão das duas empresas.

A ALFA está entre as líderes deste segmento e presta serviços em todos os portos do Brasil e, por esse motivo, onde não possui filial e base operacional necessita contratar os serviços de empresas locais, através de acordos de parcerias.

Entretanto, devido a enorme diversidade cultural, de infraestrutura e principalmente a grande competitividade neste ramo de serviços, existe grande dificuldade em encontrar empresas qualificadas e dispostas a estabelecerem relação de parceria e aliança estratégica. Além disso, a ALFA não possui um programa de qualificação de seus parceiros fornecedores, fato este, que pode causar alteração na qualidade final dos serviços prestados, afetando diretamente a imagem da empresa perante seus clientes.

O estudo está limitado à análise e identificação dos critérios de seleção apenas no ramo de prestação de serviços de tratamento fitossanitário e quarentenário de grãos armazenados e foi baseado nas normas e procedimentos regulamentados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil. Utilizou-se principalmente do Manual de Procedimentos para Tratamentos Fitossanitários com fins quarentenários e da ⁴Instrução Normativa nº 66.

⁴ Fonte Ministério da Agricultura. Disponível em www.agricultura.gov.br. Acesso em 15 set. 2012.

3. RESULTADOS OBTIDOS

Para este estudo específico, foram relacionados e definidos os principais aspectos e requisitos considerados essenciais para a escolha das empresas parceiras, conforme se observa no Quadro 1 abaixo:

REQUISITO	DESCRIÇÃO
Estrutura Física	<ul style="list-style-type: none"> - Endereço comercial fixo, como referência; - Veículo apto a transportar produtos agrotóxicos, conforme legislação em vigor (Lei 7.802/89); - Depósito para armazenamento dos produtos agrotóxicos e embalagens vazias, conforme legislação em vigor (Lei 7.802/89); - Equipamentos de informática e comunicação (computadores, scanner, telefone, internet, impressora, fax, etc.);
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Engenheiro agrônomo responsável técnico conforme legislação em vigor (IN MAPA 66/2006); - Técnicos aplicadores devidamente treinados conforme legislação em vigor (IN MAPA 66/2006); - Assistente administrativo disponível em horário comercial para recebimento e repasse de informações quando necessário; - Gerente e/ou representante administrativo para contato comercial direto;
Conformidade Legal	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa deve estar devidamente credenciada no ministério da agricultura conforme legislação em vigor (IN MAPA 66/2006); - A empresa deve estar em dia com todos os alvarás pertinentes a atividade (municipais, estaduais e federais); - A empresa deve ter livre acesso ao porto e terminais marítimos de sua região de atuação; - O responsável técnico deve acompanhar 100% das operações, sem exceção, conforme legislação em vigor (IN MAPA 66/2006);
Extras	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de gestão da qualidade implantado; - Situação econômica financeira boa; - Praticar taxa de serviço competitiva; - Bom relacionamento local com todos os stakeholders;

QUADRO 1 – REQUISITOS ESSENCIAIS

FONTE: O autor (2012)

Após identificação e definição dos critérios e requisitos essenciais demonstrados no QUADRO 1 acima, foram analisadas as cinco principais empresas que atualmente prestam o serviço em forma de parceria para verificação de quais estão aptas a atenderem de forma satisfatória e as que não se enquadrarem nos requisitos serão convidadas a promoverem as melhorias necessárias para continuarem no processo de parceria ou serão substituídas onde for necessário.

Os nomes das empresas e suas respectivas localidades foram omitidos de forma a preservar o acordo comercial entre a ALFA e as mesmas.

Dos requisitos definidos, conforme o QUADRO 1, foram escolhidos os três principais de cada categoria como critério de avaliação e, apresenta-se o resultado da avaliação, demonstrados por ⁵A e ⁶NA, evidenciando quais empresas fornecedoras de serviços atendem ou não os requisitos solicitados, conforme se observa no Quadro 2 abaixo:

Requisito	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Endereço comercial fixo	A	A	A	NA	A
Veículo	A	A	A	NA	A
Depósito	A	A	A	NA	A
Responsável Técnico	A	A	A	NA	A
Técnicos treinados	A	A	NA	NA	A
Funcionário administrativo	A	A	A	NA	A
Empresa Credenciada	A	A	NA	A	A
Licenças e Alvarás	A	A	NA	A	A
Acompanhamento do Responsável Técnico	A	A	NA	NA	A
Sistema de Gestão da qualidade	NA	A	NA	NA	NA
Situação econômica financeira	A	A	NA	NA	A
Taxa de serviço	A	A	A	A	A

QUADRO 2 - REQUISITOS ATENDIDOS PELAS EMPRESAS PARCEIRAS

FONTE: O autor (2012)

⁵ Atende

⁶ Não atende

As informações para análise foram obtidas através de solicitação de cópias de documentos como os certificados de credenciamento, alvarás municipais, certificados de regularidade fiscal, fichas de funcionários e certificados de treinamento, questionários via telefone, solicitação de fotos e em alguns casos visitas técnicas.

Diante do presente estudo, verificou-se que a Empresa B foi a única que atendeu todos os requisitos e, a Empresa D, uma das quais foi feita visita técnica, apresentou os resultados mais críticos, sendo que dos 12 analisados, atendeu somente 3, dentre os quais o de estar devidamente credenciada no Ministério da Agricultura e demais órgãos, o de possuir os Alvarás municipais válidos e possuir taxa de serviço competitiva.

Para a Empresa D foi solicitado que a mesma se adequasse aos demais requisitos necessários em um prazo de trinta dias, porém, devido a dificuldades de recursos a mesma informou que não teria condições de se adequar. Desta forma, a Empresa D foi substituída pela Empresa E que já havia mostrado interesse em criar parceria e também possui área de atuação localizada no porto de Rio Grande – RS.

Neste caso de substituição, foi importante realizar uma visita técnica devido a região do porto de Rio Grande – RS, representar aproximadamente 10% do total de serviços realizados pela ALFA no Brasil.

Devido à necessidade iminente de substituir outros fornecedores, foi verificada a presença de outros prestadores de serviços que poderão atuar como alternativa, caso o fornecedor atual necessite ser substituído.

Na região de Manaus, onde atua a empresa A, foi constatada a presença de mais cinco outras empresas que poderão ser avaliadas para uma futura substituição em caso de necessidade. Na região de Vitória, onde atua a empresa B, sete outras empresas fornecem o mesmo serviço. Já na região de Salvador, área de atuação da empresa C, existe apenas quatro outros prestadores de serviço e na região de Rio Grande onde atuam as empresas D e E, foram constatadas outras seis empresas que também poderão ser avaliadas para eventual substituição de fornecedor.

Conforme se apresenta no GRÁFICO 1 a seguir, tem-se o percentual de atuação da ALFA em cada porto ou região de atuação:

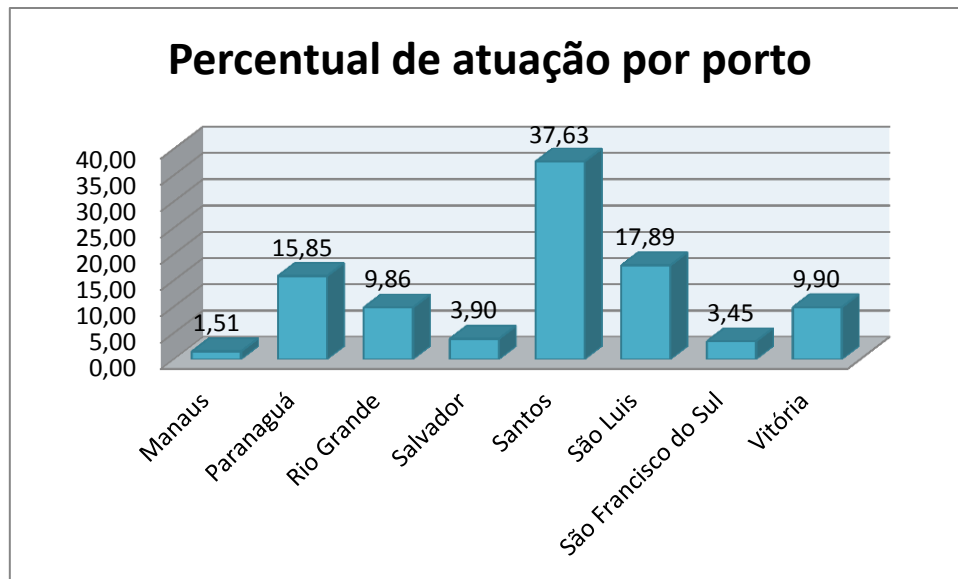


Gráfico 1 – Percentual de atuação por porto

Fonte: O autor (2012)

Verificou-se ainda que a Empresa C, onde também foi feita visita técnica, teve uma avaliação abaixo do esperado, atendendo somente metade dos requisitos necessários e está em processo de adequação e nova avaliação será feita para confirmar a manutenção da parceria. A empresa C representa apenas 3,9% dos serviços realizados, porém, a localidade demanda serviços eventuais de clientes que são potenciais em outros portos, sendo necessária a manutenção de parceria nesta localidade.

Outro ponto importante é o fato de apenas a Empresa B possuir um sistema de gestão da qualidade implantado, sendo certificada ISO 9001. Este requisito não é considerado eliminatório pela ALFA, porém demonstra a preocupação do prestador de serviço em manter o seu padrão de qualidade. Este requisito também foi o único não alcançado pela Empresa A e Empresa E.

Vale também ressaltar que, onde a empresa ALFA possui maior percentual de atuação, conforme GRAFICO 1, é onde a mesma possui base operacional e estrutura própria montada, sem a necessidade de subcontratação. É o caso da região de Paranaguá, Santos e São Luís.

Os resultados obtidos podem ser considerados satisfatórios quanto ao esperado nos objetivos geral e específicos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo demonstrar a importância da qualificação de fornecedores, independente se a área de atuação for de produtos ou serviços. Também houve a tentativa de proporcionar a visão de que o fornecedor atua como um parceiro da empresa contratante e, a criação de uma aliança estratégica sólida é fundamental para o crescimento e manutenção da qualidade de ambas as empresas, mas para que isto aconteça, a atuação deve ser de longo prazo.

A qualificação pode auxiliar a empresa em escolher o seu fornecedor ou parceiro de forma a se evitar eventuais custos desnecessários ou perda de competitividade e, ficou evidenciado que através de visitas técnicas e coleta de documentos a empresa contratante consegue ter uma visão mais clara e transparente da real capacidade que o fornecedor possui para atender o serviço ou produto requisitado. Desta forma conclui-se que é de suma importância definir os requisitos a serem avaliados antes da contratação. Estes requisitos devem ser baseados em normas técnicas, legislação vigente e também no conhecimento técnico e teórico da empresa contratante, bem como na estrutura física e organizacional que a atividade exige.

É importante ressaltar que, a qualidade no processo de prestação de serviços tem se mostrado um pouco mais difícil de ser avaliada ao se comparar com empresas de produtos. Isto se deve, principalmente, ao fato de que os serviços são bens intangíveis, difíceis de serem mensurados e avaliados, fato este, que exige análise mais criteriosa por parte da equipe de gestão da qualidade.

Nesse contexto, a gestão da qualidade, está se tornando uma das ferramentas mais utilizadas pelas empresas como estratégia de crescimento, diferenciação e principalmente vantagem competitiva. No momento atual, estas são características fundamentais para a empresa poder sobreviver no mercado nacional e internacional, independente se a mesma for voltada a produtos ou a prestação de serviços, como já abordado anteriormente.

5. REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

KUCHENBECKER, N. F. **O processo de terceirização e de qualificação de fornecedores**. Florianópolis. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

KAIBARA, M. M. **A evolução do relacionamento entre clientes e fornecedores – um estudo de suas principais características e contribuições para a implantação da filosofia JIT**. Florianópolis. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

TORRES, C.; LÉLIS, J. C. **Garantia de sucesso em gestão de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

MACOHIN, G. **Compras, contratações e terceirizações**. 1.ed., rev..Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

LEWIS, J. D. **A empresa conectada: Como as empresas líderes vencem através da aliança cliente-fornecedor**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS: NBR ISO 9001:2008. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, ABNT: 2000.

RESENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações públicas e privadas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. 8ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

COLTRO, A. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. Caderno de pesquisas em administração, vol 1, n.2. São Paulo, 1996.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. de. **Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas:** uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 8, n. 1, p. 117-130, 2006.

LYNCH, R. P. **Alianças de negócios:** uma arma secreta e oculta para vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

Fusões e aquisições no Brasil – Junho de 2011. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/fusoes-aquisicoes/relatorio-mea-junho-2012.pdf>. Acesso em 18 de ago. 2012.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Determinants of success in international strategic alliances:** evidence from the global aerospace industry. Journal of International Business Studies, v. 26, p. 505-530, 1995.

KLOTZLE, M. C. **Alianças estratégicas:** conceito e teoria. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 6, n. 1, Apr. 2002.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. **Choosing organizational modes of strategic technology partnering:** international and sectoral differences. Journal of International Business Studies, p. 265-284, Second Quarter 1996.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos:** projeto e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LUCINDA, M.A. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

ALCÂNTARA, E. **Negócio de tubarões.** Veja, p. 92-93, 7 set. 1994.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade no processo:** a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, V. dos; CANDELORO, R. J. **Trabalhos acadêmicos:** uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

BRASIL. Ministério da Agricultura. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em 15 de set. 2012.